

**КРАЕВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«АЛТАЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И БИЗНЕСА»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

**по МДК. 01.04 Управление структурным подразделением торговой
организации**

ПМ. 01 Организация и осуществление торговой деятельности

программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности СПО

38.02.08 Торговое дело
направленность – Коммерция и осуществление интернет - маркетинга

**Тема 1. Сущность, функции и характерные черты современного менеджмента.
Практическое занятие №1 Решение профессиональных задач «Национальные особенности менеджмента».**

Цель: знать характеристики школ менеджмента; уметь выделять особенности российского менеджмента

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- охарактеризовать школы менеджмента
- выделить особенности российского менеджмента

Ход работы

1. Проверка теоретической готовности к выполнению практической работы.
2. Прочитайте по учебнику стр. 48-49 «Национальные особенности менеджмента возможностей» (Г.Б. Казначевская «Менеджмент»)
3. Выполните самостоятельную работу письменно

Задание 1 Установите соответствие характеристик той или иной школе менеджмента (для иллюстрации соответствия проведите линии, соединяющие характеристику и наименование школы)

Характеристика	Название школы
Разделение организации на подразделения в соответствии с выполняемыми функциями (финансы, маркетинг и др.)	Школа человеческих отношений
Наибольший вклад в развитие этой школы внес А.Файоль	
Разработка принципов научного менеджмента	
Представители данной школы уделяли внимание человеку - как основному фактору производства	Школа поведенческих наук
У истоков этой школы стоял Ф.Тейлор	
Представителями этой школы являются Фоллет и Мэйо	Школа научного управления
Рационализация труда – это наиболее важный фактор повышения производительности труда	Школа науки управления
Изучение влияния психологического климата, социального взаимодействия на результаты труда	

Задание 2. Подготовить информационные сообщения с презентациями по вопросам:

- Японская модель менеджмента
- Американская модель менеджмента
- Особенности Российского менеджмента

Регламент информационного сообщения – 5 - 7 минут

Задание 3. Решите задачу (одна на малую группу или вариант)

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров - использование

приемов японского менеджмента в Индии. В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х г. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

1. Менеджер является воплощением культуры организации.

Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.

2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду - соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.

3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально. В результате соблюдение приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?

2. Возможно ли использование японского опыта менеджмента на российских предприятиях? Что для этого потребуется российским менеджерам?

Информационные источники:

1. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник, 5 изд., перераб. и доп.-М.: Дашков и К, 2008.

2. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009.

3. Казначевская Г.Б., Менеджмент: учебник.-М.: Издательство: Феникс+, Серия: среднее профессиональное образование, 2010г.

4. <http://www.aup.ru/> AUR.RU Административно-управленческий портал

Методы контроля: оценка устного публичного выступления

Тема 1. Сущность, функции и характерные черты современного менеджмента.

Практическое занятие №2 Решение профессиональных задач

«Практика применения принципов менеджмента».

Цель: Приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- Научные подходы и принципы менеджмента

2. Уметь применять подходы и принципы менеджмента к практике управления

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя

2. Повторение теоретических основ

- 1) Назовите принципы управления, сформулированные А. Файолем
- 2) Назовите современные подходы в управлении
- 3) В чем отличие школы человеческих отношений от научного и административного управления

III Задания: Решение задачи

Задания:

1. В книге А. Файоля сформулированы 14 принципов менеджмента. В их числе стабильность персонала, централизация, скалярная цепь. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. В чем состоит сущность принципов единства распорядительства и единства руководства?

3. На ряде российских предприятий руководители функциональных подразделений руководят деятельностью подчиненных по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положении о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям поощрению и наказанию подчиненных. **Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?**

4. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые (выбрать требуемое)

а) ответственность; б) власть; в) полномочия

5. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены рабочие коллектива
- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
- в процессе деятельности принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания.
- деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

6. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия и затрат на управление им?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей соблюдения принципа устойчивости к воздействию факторов внешней среды?

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы: О значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности.

14 принципов управления А. Файоля

В данной статье приведены 14 принципов управления, которые со слов Анри Файоля «... чаще всего приходилось применять...»:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.

9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Познакомимся с тем как сам Файоль характеризовал эти принципы.

1. Разделение труда. Цель разделения труда — повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий.
2. Власть – ответственность. Власть немислима без ответственности, то есть без санкции — награды или кары, — сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
3. Дисциплина. Это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.
4. Единство распорядительства (командования). Служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник. Таково правило «единства распорядительства» (единства командования), правило, необходимое везде и всегда, причем его влияние на ход дел, по моему мнению, во всяком случае, не меньше влияния какого бы то ни было иного принципа, если оно нарушается — наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность.
5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
6. Подчинение частных интересов общему. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.
7. Вознаграждение. Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. А. Файоль выделяет следующие формы вознаграждения: заработная плата: почасовая (стоимость рабочего дня), почасовая (стоимость выполненной задачи), почасовая (стоимость готового изделия в штуках, килограммах, литрах и пр.); премия назначается за прилежание, за усердие, за исправную работу орудий, за продуктивность, за чистоту и т. д.; участие в прибылях; добавление натурой – меры улучшения.
8. Централизация. Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Иерархическая колей — это тот путь, по которому — проходя все ступени — следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей.
9. Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте.
10. Справедливость. Почему справедливость, а не правосудие? Правосудие есть реализация установленных конвенций. Но конвенции не могут всего предвидеть; часто приходится их истолковывать или дополнять то, чего в них нет. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.
11. Постоянство состава персонала. Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, — если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами. Инициатива. Создать план и обеспечить его успех — вот что может дать одно из живейших удовлетворений интеллигентному человеку; в то же время это — могущественный стимул к деятельности. Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы.
12. Единение персонала. В единении — сила. Над этим изречением не мешает задуматься руководителям предприятий. Гармония, единение персонала предприятия — большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить.

Тема 2. Сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы.

Практическое занятие №3 Решение профессиональных задач «Влияние внутренней и внешней среды на эффективность работы предприятия».

Цель: закрепить теоретические знания о факторах внешней и внутренней среды, их влиянии на деятельность предприятия (организации); сформировать умения оценивать возможное влияние факторов на деятельность предприятия (организации).

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- внутреннюю и внешнюю среду предприятия, определять факторы влияния среды на эффективность работы предприятия

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя
2. Повторение теоретических основ
3. Решение задачи

Задание 1.. Задание выполняется индивидуально.

Распределите нижеперечисленные факторы в четыре группы, используя таблицу:

внешние	внутренние	фоновые	деловые

Факторы: законодательство, конкуренты, поставщики товаров, сырья, материалов, структура предприятия (организации), покупатели (клиенты), сотрудники предприятия, географическое месторасположение, политика центрального правительства, цели и задачи предприятия (организации), экономика, налоги, энерготарифы, ставки по кредитам, используемое предприятием (организацией) оборудование, технология обслуживания покупателей (клиентов), товары и услуги, предоставляемые покупателям (клиентам).

Задание 2. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Укажите возможное положительное или отрицательное влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия (организации)

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
1.Рост безработицы		
2. Демографический спад		
3.Низкий уровень доходов обслуживаемого населения		
4.Повышение стоимости энергоресурсов		
5.Повышение уровня доходов обслуживаемого населения		
6. Развитие техники и технологии		
7.Наличие конкурентов		
8.Рост цен на материалы, сырье, товары от поставщиков		

Тема 2. Сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы.

Практическое занятие №4 Решение профессиональных задач

«Особенности организации управления в торговых предприятиях».

Цель: закрепить теоретические знания о факторах внешней и внутренней среды, их влиянии на деятельность торгового предприятия (организации); сформировать умения оценивать возможное влияние факторов на организацию управления деятельностью предприятия (организации).

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- внутреннюю и внешнюю среду предприятия, определять факторы влияния среды на эффективность работы торгового предприятия

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя
2. Повторение теоретических основ
3. Решение задачи

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Задание 1 По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное ; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Задание 2 Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Список решений

- 1.Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- 2.Доведение менеджером среднего звена до рабочего дневного задания.
- 3.Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- 4.Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- 5.Выбор членами правления места(города) для очередного магазина, уже имеющего сеть в 50 крупных городах.
- 6.Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- 7.Определение годичного задания для управляющего магазином.
- 8.Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- 9.Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом товаре.
- 10.Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Тема 3. Цикл менеджмента

Практическое занятие №5 Решение профессиональных задач

«Цикл менеджмента» (1час)

Цель: научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- цикл менеджмента, распределять функции руководителей всех звеньев в соответствии с циклом менеджмента

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя

2. Повторение теоретических основ

3.Решение задачи

Задания:

1. Заполните схему цикла менеджмента (см. рабочая тетрадь для практических работ).
2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4).

Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции). Должностные инструкции представлены в приложении 1.

Распределение функций начальника отдела кадров по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления (стадия цикла менеджмента) Функции начальника отдела ...

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

5.

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, технолог, начальник отдела кадров, менеджер зала, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация

Директор магазина Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением старшего продавца Федорова о функциях управления.

Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Менеджер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой управленческие функции?
2. Что такое планирование?
3. Место планирования в стране с рыночной экономикой;
4. Организация, как объект менеджмента;
5. Что такое мотивация?
6. Какова роль контроля в управлении?
7. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?

Приложение №1

Должностные обязанности Директора предприятия:

1. Организует прибыльную работу предприятия с нормой прибыли, определённой отдельным документом. (план прибыли на период _____).
2. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Обязан обеспечить сохранность и не допустить расхищения материальных ценностей предприятия.
3. Обеспечивает меры по соблюдению правил пожарной безопасности на предприятии, а так же соблюдение мер техники безопасности.
4. Принимает меры по укреплению здоровья всех работников предприятия.
5. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.
6. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров.
7. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами.
8. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности работы предприятия, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.
9. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности предприятия, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – заместителям директора.

Директор предприятия имеет право:

1. Без доверенности действовать от имени предприятия.
 2. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления.
 3. Распоряжаться имуществом и средствами предприятия с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами.
 4. Открывать в банковских учреждениях расчетный и другие счета.
 5. Заключать трудовые договоры (контракты).
 6. Принимать решения по представлению: о привлечении работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину, виновных в причинении материального ущерба предприятию к материальной и дисциплинарной ответственности; о моральном и материальном поощрении особо отличившихся работников.
 7. Выдавать доверенности на совершение гражданско-правовых сделок, представительство, пр.
 8. В пределах, установленных законодательством, определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну, порядок ее защиты, технику безопасности.
- Директор предприятия несет ответственность:
1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
 2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности.
 3. За причинение материального ущерба.
 4. Директор предприятия несет персональную ответственность за последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, Уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами. Директор предприятия не освобождается от ответственности, если действия, влекущие ответственность, были предприняты лицами, которым он делегировал свои права.
 5. Директор предприятия, недобросовестно использующий имущество и средства предприятия в собственных интересах или в интересах противоположных интересам учредителей, несет ответственность в пределах, определенных гражданским, уголовным, административным правом.
 6. Участие в общественной жизни предприятия.
 7. Заниматься эстетическим и этическим развитием подчиненных, самовоспитанием.
 8. Соблюдение правил пожарной безопасности и внутреннего распорядка.
- 3. На время отсутствия директора предприятия его должностные обязанности выполняет (ют) заместитель(и),**

назначаемый в установленном порядке, который(е) несет(ут) ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

01. Соблюдение пожарной безопасности.
02. Соблюдение общих правил безопасности.
03. Забота о собственном здоровье.

Приложение №2

Должностные обязанности менеджера торгового зала:

Общие положения.

1. Менеджер торгового зала является должностным лицом, призванным осуществлять все функции связанные с продвижением продуктов ГК (группы компаний).
2. Менеджер торгового зала осуществляет свою деятельность, руководствуясь действующим законодательством РФ, Уставом Компании, Положением «О Сбытовой политике», Должностной инструкцией Менеджера торгового зала, указаниями руководства.
3. Менеджер торгового зала назначается и освобождается от должности Руководителем Дочерней Компании (Филиала).
4. Непосредственным руководителем Менеджера торгового зала является Руководитель продаж Дочерней компании (Филиала).
5. Основная задача Менеджера торгового зала – организация полного взаимодействия Клиента и Компании, максимальное удовлетворение нужд Клиента, в рамках должностных обязанностей.

Должностные обязанности Менеджера торгового зала.

1. Взаимодействие с Клиентом в торговом зале: рассказывает о товаре, УТП товара, ценах на товар, условий по доставке, сертификатного обеспечения и т. д.
2. Получает у Клиента. контактную информацию о потенциальном Клиенте и передает менеджеру отдела продаж, либо Торговому представителю в соответствии с установленным разделением по секторам, сферам влияния.
3. В соответствии с принятой в Компании технологией и методикой, лично принимает заказ у Клиента в торговом зале, кроме новых (впервые обратившихся и не имеющих закрепленного за ними Менеджера).
4. Обеспечение наличия полного комплекта образцов продукции в торговом зале. Мерчендайзинг.
5. В компетенцию Менеджера торгового зала не входит обсуждение с Клиентом конкретных условий сотрудничества (кредитов, скидок), кроме тех, что указаны в прайс-листе. 6. Ключевых и новых Клиентов в момент составления клиентом заказа, или на этапе переговоров с Клиентом об условиях продажи, переключает на соответствующего Менеджера, предварительно записывая информацию о Клиенте. В случае отсутствия Менеджера, переключает на другого Менеджера Руководителя продажами. Если в данную минуту нет ни одного доступного Менеджера Руководителя продажами - переключает на Руководителя Дочерней фирмы (Филиала).
7. Всех прочих клиентов после принятия заказа сопровождает к Диспетчеру для оформления заказа.
8. Принимая заказ, обязательно обращает внимание Клиента на новый товар в ассортименте, на особые, сезонные позиции по указанию Руководителя продажами. Никогда не заканчивает прием заказа, не предложив Клиенту еще трех позиций сверх того, что он уже заказал.
9. При необходимости, консультирует Клиента по оптимальному составлению ассортимента, возможных скидок при увеличении заказа, исходя при этом из специфики бизнеса данного Клиента и из стратегической нацеленности ГК на долгосрочное сотрудничество с данным Клиентом.
10. В случае возникновения нестандартной ситуации, переключает Клиента на Менеджера по продажам.
11. В случае запроса Клиентом справочной информации, выходящую за рамки его компетенции, касающейся цен, условий по доставке и т. д., переключает клиента на менеджера, который предоставляет всю необходимую информацию. При необходимости, по указанию ведущего менеджера, Менеджер торгового зала обеспечивает отправку факсом, электронной и обычной почтой требуемые клиентом материалы по товару и условиям сотрудничества.
12. В любом случае, оперативно передает все полученную информацию о замечаниях и пожеланиях Клиентов Руководителю продажами, оформляя их документально в виде должностных записок.
13. В случае производственной необходимости, оказывает помощь в работе Диспетчерам.
14. При наличии соответствующих решений Руководства, проводит работу по реализации специальных программ скидок и бонусов, других сбытовых акций.
15. Повышает свой профессиональный уровень.
16. Непременное исполнение и своевременное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации.
17. Соблюдение режима сохранения коммерческой тайны.
18. Обеспечение хороших рабочих взаимоотношения внутри трудового коллектива.
19. Надлежащее исполнение текущих служебных поручения руководителей.

Тема 4. Планирование в системе менеджмента

Практическое занятие №6
Решение профессиональных задач
«Планирование и организация работы подразделения».(1 час)

Цель: закрепить теоретические знания о процессе стратегического планирования; формирования навыков формулирования миссии предприятия (организации), построения дерева целей, использования СВОТ – анализа для исследования внешней и внутренней среды предприятия и формулирования стратегических направлений развития.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- цикл менеджмента, планировать и организовывать определенный вид деятельности

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя

2. Повторение теоретических основ

3.Решение заданий

Задание 1. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Выберите известное Вам предприятие, укажите его сферу деятельности, организационно-правовую форму. Сформулируйте миссию этого предприятия. Данные о предприятии занесите в таблицу:

Сфера деятельности	Организационно-правовая форма

Задание 2. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Проведите СВОТ – анализ выбранных предприятий. Заполните матрицу, указав возможности и угрозы со стороны внешних факторов, сильные и слабые стороны предприятия.

После заполнения матрицы установите парные комбинации и сформулируйте на их основе стратегические направления развития выбранного предприятия.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Задание 3.. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

На основе результатов выполнения 1 и 2 задания постройте «дерево целей» для выбранных предприятий, сформулировав цели в следующих сферах: доходы, в отношении работы с клиентами, в отношении работы с сотрудниками, в отношении социальной ответственности.

Цели планирования	Название магазина	Название магазина	Название магазина
доходы			
Отношение к клиентам			
Отношения с сотрудниками			
Соц. ответственность			

Тема 4. Планирование в системе менеджмента
Практическое занятие №7
Решение профессиональных задач
« Миссия организации».

Цель: закрепить теоретические знания о процессе стратегического планирования; формирования навыков формулирования миссии предприятия (организации).

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- цикл менеджмента, планировать и организовывать определенный вид деятельности, уметь составлять миссии.

Ход работы

1. Инструктаж преподавателя

2. Повторение теоретических основ

3.Решение заданий

Задание 1. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Выберите известные вам предприятия, укажите его сферу деятельности, организационно-правовую форму. Сформулируйте миссию этого предприятия. Данные о предприятии занесите в таблицу

Сфера деятельности	Организационно-правовая форма	Миссия
--------------------	-------------------------------	--------

Задание 2. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокко болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест,
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

4. Как вы думаете какой миссией руководствовался Ли Якокка, работая в «Крейслере». Что вы слышали об этой марке.

5. Подберите 4-5 интересных миссий компаний. Почему Вам это интересно?

Тема 5. Разработка структуры организации

Практическое занятие №8

Решение профессиональных задач

«Разработка структуры организации» (1час)

Цель: освоение распределения функций по подсистемам организации, выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- разрабатывать структуру предприятия исходя из задания

Ход работы

Исходные теоретические положения

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений: маркетинг, продажа товара по отделам, материально-техническое снабжение, технический контроль и обслуживание оборудования, организация труда и заработной платы, изучение рынка, отдел кадров, технической безопасности.

Методические указания

Условия формирования структурных подразделений

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшим критерием является численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому прежде всего следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро - 7.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, а рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении. Составить таблицу.

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час.	Количество человек
--------------------------	---------	--------------------	--------------------

--	--	--	--

2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.

Исходные данные

1. Функции организации

	Функция	Объем работ в часах по вариантам	
		1	2
	Определение потребности населения в производстве продукции и услугах предприятия	2000	700
	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5500	1200
	Освоение рынка	1820	300
	Распределение и доставка продукции потребителям	3700	800
	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1800	600
	Сбор и обработка информации о товаре	1800	600
	Рекламирование фирмы и её продукции	3700	1120
	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3700	200
	Приёмка товаров, сырья, материалов	7300	900
	Контроль качества, упаковки, технического обслуживания оборудования	18400	1840
	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9300	940
	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5500	920
	Введение новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия	7400	920
	Найм и увольнение работников	5520	300
	Обучение и продвижение работников предприятия	3680	300
	Организация оплаты труда на предприятии	16560	1240
	Планирование деятельности предприятия	5500	300
	Составление бюджета предприятия	3700	300
	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5500	300
	Составление балансовых отчётов работы предприятия	3700	640
	Контроль за движением и использованием ресурсов	3700	200
	Анализ проблем деятельности предприятия	1800	200
	Разработка целей управления подразделениями	1900	200
	Составление планов достижения поставленных целей	1800	300
	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1900	200
7	Координация работы предприятия	3700	1000
8	Определения круга полномочий и обязанностей руководителей	1800	500
9	Разработка стратегии функционирования предприятия	1800	580
0	Контроль за достижением поставленных целей	3700	500
	Информационное обеспечение предприятия	7400	1840

1			
2	Юридические консультации	1800	900
3	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3700	940

2. Среднегодовой фонд времени одного работающего 1840 часов.

Тема 6. Делегирование полномочий
Практическое занятие №9
Решение профессиональных задач
«Делегирование полномочий в различных ситуациях».(3 час)

Цель: освоение распределения функций по подсистемам организации, выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:

- делегировать полномочия

Ход работы

Задание 1. Составьте группу рисков для руководителя при делегировании полномочий

Вид риска	Описание риска

Задание 2. Составьте группу рисков для служащего, которому делегировали полномочия

Вид риска	Описание риска

Задание 3. Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.
3. К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.

4. Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.

5. Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.

6. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов вашей группы и отметить вступление в должность.

7. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

Задание 4. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Ситуация 1 Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Ситуация 2

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно был(а) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине он(а) был(а) уволен(а) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что он(а) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Ситуация 3

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация 4

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 5

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Тема 7. Мотивация и потребности

Практическое занятие №10

Решение профессиональных задач

«Потребности. Мотивация и иерархия потребностей»

Цель: закрепление теоретического материала в рамках курса по теме мотивация и потребности.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:
применять полученные теоретические знания

Ход работы

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

1 _____

2 _____

Квалифицированного рабочего:

1 _____

2 _____

Служащего в конторе:

1 _____

2 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

1 _____

2 _____

3 _____

Неквалифицированного работника

1 _____

2 _____

Задание 2. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Тема 7. Мотивация и потребности

Практическое занятие №11 Решение профессиональных задач

«Мотивация трудовой деятельности»

Цель: закрепить теоретические знания о мотивации и стимулировании труда, сформировать умения проектировать систему стимулирования максимально адекватную существующим потребностям работников.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь: применять полученные теоретические знания

Задание 1. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Предложите методы стимулирования, направленные на удовлетворение следующих потребностей:

Потребности	Методы стимулирования
1. Физиологические потребности	1. 2. 3.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем	1. 2. 3.
3. Социальные потребности	1. 2. 3.
4. Потребности в уважении и самоуважении	1. 2. 3.
5. Потребности в самореализации	1. 2. 3.

Задание 2. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте проект системы стимулирования для одной категории сотрудников (по выбранному вами ранее предприятию). Результаты оформите в таблице:

Вид стимулирования	Форма стимулирования
1. Экономическое	1. 2. 3. 4. 5.

2. Неэкономическое	1. 2. 3. 4. 5.
--------------------	----------------------------

Задание 3. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте и подготовьте презентацию проекта Положения о моральном стимулировании сотрудников выбранного Вами ранее предприятия. Для разработки проекта воспользуйтесь рекомендациями по разработке Положения.

Приложение к практической работе

Положение о материальном стимулировании работников предприятия

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение регламентирует порядок и условия морального стимулирования работников Учреждения по результатам труда, включая показатели результативности, эффективности и продуктивности труда всех категорий

- работников, непосредственно осуществляющих производственный процесс;
- административно-управленческий персонал (директор, заместители директора, главный бухгалтер, заведующий библиотекой);
- вспомогательный персонал (бухгалтер, лаборант, документовед, секретарь учебной части, инженер и пр.);
- младший обслуживающий персонал (рабочий, уборщик, дворник).

1.2. Моральное стимулирование осуществляется **в целях** усиления заинтересованности работников в развитии творческой активности и инициативы при реализации поставленных коллективом задач, укреплении материально-технической базы

1.3. Для реализации поставленных целей вводятся следующие виды морального поощрения сотрудников:

- ☐ объявление благодарности в приказе директора с занесением в трудовую книжку;
- ☐ награждение Почетной грамотой школы;
- ☐ представление к награждению
- Почетной грамотой Департамента -;
- Почетной грамотой Министерства -;
- ☐ представление к награждению нагрудным знаком «Почетный работник - ☐ представление к присвоению почетного звания «Заслуженный _____ Российской Федерации;

1.4. При оценке труда работника учитываются следующие показатели:

- проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;
- выполнение особо важной работы;
- успешное и качественное выполнение дополнительных работ и заданий;
- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- отсутствие нарушений трудовой дисциплины и норм этики;
- соблюдение норм здорового образа жизни;
- активное участие в общественной жизни учреждения, организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет предприятия
- активная работа с общественностью;

1.5. Своевременное оформление документов для награждения осуществляет документовед.

3. Положение утверждается на общем собрании трудового коллектива.

Тема 8. Система методов управления. Самоменеджмент

Практическое занятие №12 Решение профессиональных задач

«Применение методов управления в различных ситуациях (3 час)

Цель: закрепить теоретические знания о методах и стилях управления, сформировать умения выбирать методы и стиль управления в зависимости от ситуации.

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь: применять полученные теоретические знания

Задание 1. Задание выполняется индивидуально.

Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Задание 2. Задание выполняется индивидуально.

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

Задание 3. Задание выполняется индивидуально.

Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.

3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Задание 4.. Задание выполняется индивидуально.

Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:

1. Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании.
2. Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы.
3. Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию.
4. Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных.
5. Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей.
6. Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка.
7. Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения.

Задание 5. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Задание: Проанализируйте стиль управления, который использует по отношению к вашей группе ваш классный руководитель. Ответ обоснуйте.

Тема 9. Коммуникативность и управленческое решение

Практическое занятие №13

Решение профессиональных задач

«Функции и назначение управленческого решения»

Цель: научиться распределять функции руководителя(менеджера) в соответствии с циклом менеджмента

В результате выполнения практической работы студент должен знать и уметь:
применять полученные теоретические знания

Общие методические указания к деловой игре

Самая важная из управленческих функций – принятие управленческих решений. Ответственность за принятые решения лежит на руководителе организации или коллегиальном органе, который принимает решения. Как правило, принятию управленческого решения предшествует тщательная его подготовка, которая включает и анализ управленческой ситуации, и прогнозирование тенденций ее развития, и многое другое. **Одно из наших занятий будет специально посвящено основным этапам подготовки управленческого решения.**

После того как решение принято, должен быть разработан детальный план его реализации, включающий количество необходимых ресурсов, срок реализации, исполнителей, которым поручена реализация различных этапов принятого управленческого решения.

Следующей функцией управления является планирование. Мы знаем такие разновидности планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное, в зависимости от тех задач, которые ставятся при разработке планов.

При переходе к рыночной экономике в России конца XX в. многие предприятия отказались от этой важной управленческой функции, что нередко было одной из причин их неэффективной деятельности. Основные функции управления реализуются посредством управленческих коммуникаций, по которым передается управленческая информация.

В процессе принятия и реализации управленческих решений от более высокого звена к более низкому в управленческой иерархии передаются приказы, распоряжения, инструкции, планы, запрашивается информация о состоянии дел на местах.

В обратном направлении передается информация о состоянии дел, о выполнении приказов, распоряжений, планов, запрашиваются управленческие решения при возникновении проблем, решение которых не входит в компетенцию более низкого управленческого звена. К более высокому управленческому звену могут поступать предложения по решению возникших проблем, по корректировке плановых заданий и т.д.

От качества управленческих коммуникаций во многом зависит успешная реализация управленческих решений.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует основной управленческий цикл (рис. Основной управленческий цикл стр 245учебника)

Управленческая ситуация № 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость.

Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

Задача любого руководителя при формировании или реорганизации системы управления — добиться, чтобы каждая из основных управленческих функций была во вновь формируемой или реорганизуемой системе управления реализована.

Управленческая ситуация № 2

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них — к начальникам цехов, от начальников цехов — в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Проблема 2. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых

заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество коммуникаций.

Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

Развитие управленческой ситуации № 2. При сложившейся на фабрике организации контроля руководство фабрики не гарантировано от получения недостоверной информации от начальников цехов, а начальники цехов – от получения недостоверной информации от мастеров. Это позволяет охарактеризовать систему коммуникаций на фабрике как недостаточно эффективную.

В результате использования такой системы коммуникаций нарушенным оказался принцип независимости контроля. Функции производства продукции и контроля за исполнением осуществлялись одним должностным лицом, что повлекло за собой получение вышестоящим управленческим звеном не всегда объективной и своевременной информации о ходе выполнения плана.

Тема 9. Коммуникативность и управленческое решение

Практическое занятие №14

Решение логических задач с использованием приемов аттракции

Цель: научиться - научиться использовать приемы аттракции для эффективного взаимодействия.

руководителя (менеджера) и подчиненных

В результате выполнения практической работы студент должен уметь: использовать метод аттракции при решении проблемных ситуаций

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Для формирования позитивного имиджа деловому человеку важно научиться *управлять впечатлением о себе*. Для этого необходимо развивать такие важные составляющие своего положительного имиджа, как **аттракция, ассертивность и фасцинация**. Незнание себя, неадекватная самооценка, игнорирование мнения о нас других людей может способствовать серьезным перекосам в развитии имиджа. Лишь изучая и учитывая эту информацию, можно рассчитывать, что наш имидж будет адекватно воспринят, а личность адекватно оценена.

Фасцинация - особым образом организованное словесное воздействие с целью уменьшить потери значимой информации при ее восприятии реципиентами. Фасцинация повышает степень воздействия информации на поведение реципиентов. Наименьшая интенсивность фасцинации достигается при монотонной речи, максимальная - при декламации, пении.

Ассертивность — термин, заимствованный из английского языка, где он выступает производным от глагола assert — настаивать на своем, отстаивать свои права.

Для формирования позитивного имиджа деловому человеку важно научиться **управлять впечатлением о себе**.

Аттракция

Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягательность) — не только умение нравиться другим, но и процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, и продукт этого процесса, то есть некоторое качество отношения.

1. Межличностная аттракция — процесс предпочтения одних людей другим, взаимного притяжения между людьми, умение вызывать взаимную симпатию. Эта эмоциональная оценка имеет весьма устойчивую природу и является одним из ключевых факторов человеческих отношений. Шкала эмоциональной оценки охватывает весь диапазон, от «люблю» до «ненавижу». На процесс межличностной аттракции наибольшее влияние оказывают внешние и внутренние факторы.

Способы измерения межличностной аттракции предложены Дж. Морено с помощью «социометрического теста». Человеку предлагают назвать тех людей, с кем он хотел бы выполнять какую-нибудь работу или действие, а также тех, с кем ему не хотелось бы участвовать в каком-либо деле: кого бы вы хотели иметь начальником? с кем вы не хотели бы провести отпуск? Социограмма обобщает информацию о межличностных предпочтениях среди членов группы, а также выявляет коммуникационные связи между ними.

2. Внешние факторы аттракции. К ним относятся: потребность в *аффилиации* [от англ. *affiliate* — соединять(ся), связывать(ся)] — стремление людей к объединению, потребность создавать удовлетворительные отношения с другими людьми, желание нравиться, привлекать внимание, чувствовать себя ценной и значимой личностью. Для того чтобы правильно понять партнера по взаимодействию, надо знать его **отношение к нам**, как он воспринимает и понимает нас. Способность человека представлять то, как он воспринимается партнером по общению, получила название *рефлексии*. Понятие «рефлексия» возникло очень давно. Еще Декарт подразумевал под рефлексией *умение человека сосредоточиться на содержании своих мыслей, абстрагироваться от всего внешнего, телесного*. Но здесь добавляется еще и выяснение того, как другие знают и понимают рефлексирующего человека, его личностные особенности, умственные способности, поведенческие и эмоциональные (экспрессивные) реакции. При этом наше внимание как бы одновременно переносится с партнера на нас самих и происходит некоторое своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга.

- Я — какой я есть;
- Я — каким я вижу самого себя (самооценка);
- Я — глазами других (партнер по взаимодействию).

Лишь изучая и учитывая эту информацию, можно рассчитывать, что наш имидж будет адекватно воспринят, а личность адекватно оценена. Незнание самого себя, неадекватная самооценка (заниженная или завышенная), игнорирование мнения о нас других людей может способствовать серьезным перекосам в развитии имиджа и помешать добиться успеха.

Фактор эмоционального состояния выражается в том, что человек, переживающий положительные эмоции, смотрит на окружающих чаще и более доброжелательно, чем когда он находится в нейтральном, агрессивном или подавленном настроении.

Пространственная близость. Влияние этого фактора в том, что при прочих равных условиях, чем ближе пространственно находятся люди друг к другу, тем вероятнее их взаимная привлекательность. Это может объясняться тем, что люди, более тесно общающиеся, имеют общую информацию, общие вопросы и проблемы, интерес во взаимопомощи.

3. Внутренние факторы аттракции. Большинство специалистов-психологов убеждены, что в основе аттракции лежит *физическая привлекательность*. Для развития позитивного чувства к другому имеет значение социальная и личностная характеристика человека, особенности ситуации, фактор сходства и различия участников общения. Да, практически всем нравятся красивые люди.

Вместе с тем связь между физической привлекательностью человека и аттракцией *неоднозначна*. Иногда вызывают симпатию люди, которые на первый взгляд не кажутся приятными. Однако в процессе взаимодействия мы можем изменить свое отношение к ним, если наблюдаем ум, обаятельную улыбку, доброжелательный взгляд и жесты, желание пойти нам навстречу. И, наоборот, при красивом лице человек может выглядеть холодным и отчужденным, заниматься самолюбованием или демонстрировать эгоизм, неэтичные, некорректные поступки по отношению к другому. Такой человек, как правило, симпатии не вызывает.

Это связано с тем, что для формирования симпатии учитывается целый **спектр позиций**: какой образ жизни ведет человек, какова его личная жизнь, отношения с коллегами, родственниками, друзьями, его моральные принципы и достоинства, отношение к делу, поведение и характер. Иногда достаточно одной негативной характеристики, и имидж воспринимается не так, как хотелось бы самому человеку. Поэтому иногда не красота, а именно **привлекательность** человека более значима в глазах окружающих. Привлекательные люди обычно:

- часто и охотно улыбаются;
- обладают хорошим чувством такта и юмора, умеют смеяться над собой;
- ведут себя естественно и ровно в разных ситуациях;
- веселы, жизнерадостны и оптимистичны;
- часто и охотно говорят комплименты;

уверены в себе, дружелюбны, контактны;
быстро вызывают человека на разговор о нем самом;
откликаются на просьбы, демонстрируют готовность помочь;
умеют работать в команде, радуются чужим успехам;
приятны внешне (эстетичны, со вкусом одеты и пр.).

Более того, психологические исследования показывают, что когда человек уверен в себе, он действительно выбирает наиболее красивого партнера. При отсутствии такой уверенности он, как правило, ориентируется на средний или даже на низкий уровень физической привлекательности другого человека. В общении ценится умение быть приятным и коммуникабельным гораздо больше, чем природная внешняя красота при неразвитой аттракции. Замечено также, что влияние внешней привлекательности обычно выше в начале знакомства и снижается по мере того, как мы узнаем о других чертах этого человека.

4. Приемы формирования аттракции

1. Прием «имя собственное». Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

Б. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя – символ личности, то таким образом вольно или невольно показывают внимание к данной личности.

В. Внимание к личности – это и утверждение данной личности. Каждый человек претендует на то, что он личность. И когда эта претензия не удовлетворяется, когда кто-то ущемляет его как личность, он, конечно, это чувствует.

Г. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

Д. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые не обязательно осознаются человеком.

Е. Человек всегда стремится к тому, кто вызывает у него положительные эмоции.

Ж. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию (притяжение, привлечение).

Таков психологический механизм влияния приема «имя собственное»: звучание собственного имени – внимание к личности – утверждение личности – чувство удовлетворения – положительные эмоции – притяжение к источнику положительных эмоций.

Так как для любого руководителя располагать подчиненных к себе – производственная необходимость, поэтому нужно стремиться при общении с ними как можно чаще называть их по имени-отчеству.

2. Прием «зеркало отношения». Большинство людей знает, что чаще в процессе общения по-доброму улыбаются те, кто относится к ним с симпатией. В народе говорят, что глаза – это «зеркало души», а с учетом психологии: лицо – это «зеркало отношения».

Часто ли люди осознанно, преднамеренно регулируют «изображением», т.е. выражением лица. Обычно они это делают редко, а точнее, очень редко. Вот и получается, что часто внутреннее раздражение «написано» у человека на лице. Следовательно, выражение лица соответствует действительному отношению к тому или другому человеку.

Поэтому важно помнить, что мягкая, добрая улыбка обладает способностью чаще притягивать к себе, чем отталкивать. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не своим врагам.

Б. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я – ваш друг».

В. Друг в прямом смысле этого слова – единомышленник в значимых для нас вопросах, делах.

Г. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Друг – это тот человек, который повышает защищенность, т.е. удовлетворяет одну из важнейших потребностей.

Д. Чувство удовлетворенности вызывают у человека положительные эмоции.

Располагать к себе подчиненных – это служебная обязанность руководителя.

Для тех, кто не умеет улыбаться «по заказу», но считает необходимым овладеть этим приемом, можно порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на Вас из зеркала. Выполнив это упражнение, Вы вдруг почувствуете, что, во-первых, стало светлее, а во-вторых, не так сложно улыбаться тогда, когда это необходимо.

3. Прием «золотые слова» предполагает употребление слов и выражений, способствующих расположить людей к себе. Какие же слова, сказанные руководителем подчиненному, могут содействовать их сближению? «Общаясь с вами, можно многому научиться!», «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!» Услышанные от руководителя, они действительно являются для подчиненного «золотыми», хотя бы потому, что очень редки в лексиконе некоторых руководителей. «Золотые слова», т.е. комплименты, должны содержать небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Что произойдет с человеком, если ему, например, часто повторять: «Вы же умница» или «Вы же прекрасно влияете на людей», хотя на самом деле это не совсем так? Оказывается, через некоторое время человек действительно поверит в эти «способности» и будет стремиться полностью реализовать имеющийся потенциал. Происходит это потому, что в основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения.

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Человек слышит в свой адрес приятные слова, представляющие небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, т.е. комплимент.

Б. Если комплимент сделан правильно, то возникает эффект внушения.

В. Как следствие внушения – «заочное» удовлетворение потребности – образование положительных эмоций.

Г. Как следствие удовлетворения потребности – образование положительных эмоций.

Д. Если положительные эмоции вызваны руководителем, то это по общему механизму формирования аттракции обуславливает расположенность подчиненного к нему со всеми благоприятными последствиями при выполнении подчиненным распоряжений руководителя.

4. Прием «терпеливый слушатель»: «Быть внимательным к подчиненным!», «Терпеливо их выслушивать!», «Не перебивать собеседника, всегда дослушивать до конца!» И практически нет такого руководителя, который сказал бы, что не нужно соблюдать эти правила.

Но чтобы терпеливо и внимательно выслушать подчиненных, необходимо время. Иногда немалое, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, бывают высказывания не всегда по делу, иногда просто для того, чтобы «излиться», отвести душу. Но стоит ли тратить на это время, если у руководителя всегда масса других дел? Да, стоит, так как если руководитель все-таки выслушает подчиненного, то последний удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции. Связав это помимо своей воли с руководителем, подчиненный, естественно, станет более внимательно прислушиваться к его советам.

Психологический механизм влияния приема «терпеливый слушатель» прост. Внимательное выслушивание подчиненного, обратившегося к руководителю с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций.

А поскольку фактическим источником этих эмоций явился руководитель, то эмоции и будут к нему «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии, т.е. в виде возникающей или усиливающейся аттракции.

5. Прием «личная жизнь». Наблюдениями установлено, что если с человеком повести разговор на тему его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Для пояснения данного приема рассмотрим один из реальных примеров. Одна из сотрудниц организации очень любила всем на работе рассказывать про своего сына. Для этой женщины ее сын – это весь мир, вся Вселенная. Не проходило и дня, чтобы она кому-нибудь не рассказала, что ее Ванечка сегодня ел, пил, что сказал и что сделал. Хорошо об этом ее вынужденным слушателям узнать один раз. А если она об этом говорит каждый день? Для многих это уже становится невыносимым: «Сколько же об этом можно!»

А теперь предлагается руководителю провести мысленный эксперимент. Подойдите как-нибудь к этой вашей подчиненной и спросите, как дела у ее Ванечки. И Вы увидите ее счастливое лицо, так как Вы вдруг сами проявили интерес к тому, что для нее самое важное. И руководитель теперь будет для нее самым чутким, самым внимательным человеком из тех, с кем ей до сих пор приходилось работать. Когда же Вы через некоторое время после такого разговора попросите ее сделать что-то такое, от чего большинство ваших подчиненных стараются отделаться, она с удовольствием сделает это для Вас.

Давайте подумаем, кто в этой ситуации проиграл? 5-10 минут потерянного времени руководителем на выслушивание ненужной информации – и подчиненный становится вашим единомышленником. А это значит, что он чаще принимает Ваши позиции, а, следовательно, чаще выполняет Ваши поручения с душой, т.е. качественно.

Задание

1. Самостоятельно ознакомьтесь с теоретическим материалом и правилами формирования аттракции;
2. Используя полученные знания, решите ситуационные задачи;
3. Оформить отчет в тетради для практических работ по менеджменту.

Задания Внимательно прочитайте задания и решите их с использованием метода Аттракции

Ситуации:

1. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

3. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Тема 10. Деловое общение
Практическое занятие №15 Решение профессиональных задач
«Определение стиля общения»
(деловая игра «Конференция»)

Цель: закрепить теоретические знания о коммуникационном процессе, коммуникационных барьерах и путях их преодоления, деловой риторике руководителя; сформировать навыки публичного выступления.

Задание 1.

Оцените свои коммуникационные способности.

Усадите перед собой группу получателей сообщения и дайте им по листу бумаги. Описывайте представленное изображение таким образом, чтобы получатели смогли воспроизвести на своих листах по возможности точную его копию.

Отправитель сообщения не может делать уточнения ни словами, ни жестами.

После завершения передачи сообщения сверьте полученные зарисовки с оригиналами и сделайте выводы о своих коммуникационных способностях.

Ответьте на вопросы:

1. Назовите коммуникационные барьеры, явившиеся причиной отклонений результата от эталона.
2. Сформулируйте рекомендации для отправителя информации по преодолению коммуникационных барьеров.

Задание 2.

Этапы:

1. Все студенты подают заявки на выступления с указанием темы в экспертную комиссию.
2. Экспертная комиссия выбирает 10 тем выступлений, которые, на их взгляд, являются наиболее интересными для слушателей.
3. Выступление участников конференции.
4. В процессе выступления все остальные студенты являются наблюдателями и оценивают выступление по схеме:

[illegible]

первых фраз квантового выброса информации визуального имиджа дисперсии художественной выразительности интонации и паузы аргументации										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. После выступления:

- выступающий проводит самооценку своего выступления,
- один из наблюдателей дает оценку выступлению.

Тема 10. Деловое общение Практическое занятие №16

«Составление планов проведения переговоров»

Цель: закрепить теоретические знания о формах делового общения, его принципах; сформировать умения применять эффективные приемы и методы в деловом общении.

Задание 1.

Два студента проводят переговоры в парах (начальник-подчиненный):

1. Переговоры менеджера предприятия и поставщика сырья. Тема: «Заключение договора на поставку сырья на следующий год»
2. Переговоры менеджера предприятия и транспортной компании. Тема: «Доставка сырья»
3. Переговоры руководителя предприятия и руководителя рекламной компании. Тема: «Заключение договора на проведение рекламной компании».
4. Переговоры руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: «Необходимость повышения квалификации работников бухгалтерии».
5. Переговоры руководителя предприятия и кассира предприятия. Тема: «Недостаточная внимательность кассира при проверке наличия необходимых реквизитов на приходных кассовых ордерах и расходных документах, а также указанных в этих документах приложений (заявления, накладные, счета, справки и др.)»
6. Переговоры руководителя предприятия и арендатора помещения. Тема: «Открытие нового магазина».
7. Переговоры главного бухгалтера и начальника отдела продаж. Тема: Требование главного бухгалтера к предоставлению определенных документов, заполненных определенным образом, в определенные сроки.

Наблюдатели заполняют «Листок наблюдения», на основании которого формулируют предложения по повышению эффективности деловой беседы.

ЛИСТОК НАБЛЮДЕНИЯ

ОШИБКИ	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Основные источники:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009.
2. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2010.

3.Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2009.

Дополнительные источники:

- 1.Костин В.А., Костина Т.В. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2008.
- 2.Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2010.
- 3.Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство «Союз», 2009.
- 4.Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях: Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
- 5.Журнал «Управление персоналом»
- 6.Журнал «Справочник руководителя»
- 7.<http://www.aup.ru/> AUR.RU Административно-управленческий портал

Тема 10. Деловое общение

Практическое занятие №17

«Составление планов деловых бесед».

Цель: закрепить теоретические знания о формах делового общения, его принципах; сформировать умения применять эффективные приемы и методы в деловом общении.

Задание 1.

Два студента проводят беседы в парах (начальник-подчиненный):

1. Беседа бухгалтера с налоговым инспектором. Тема: Несогласие бухгалтера с отдельными замечаниями, указанными в акте проверки.
2. Беседа главного бухгалтера и бухгалтера. Тема: Ошибки бухгалтера при начислении заработной платы.
3. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Расширение штата бухгалтерии.
4. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Необходимость повышения квалификации работников бухгалтерии.
5. Беседа главного бухгалтера и кассира предприятия. Тема: Недостаточная внимательность кассира при проверке наличия необходимых реквизитов на приходных кассовых ордерах и расходных документах, а также указанных в этих документах приложений (заявления, накладные, счета, справки и др.).
6. Беседа главного бухгалтера и работника предприятия. Тема: Излишне выплаченные работнику суммы и способы их возврата.
7. Беседа главного бухгалтера и начальника отдела продаж. Тема: Требование главного бухгалтера к предоставлению определенных документов, заполненных определенным образом, в определенные сроки.

Наблюдатели заполняют «Листок наблюдения», на основании которого формулируют предложения по повышению эффективности деловой беседы.

ЛИСТОК НАБЛЮДЕНИЯ

ОШИБКИ	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Основные источники:

- 1.Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009.

2.Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2010.

3.Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2009.

Дополнительные источники:

1.Костин В.А., Костина Т.В. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2008.

2.Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2010.

3.Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство «Союз», 2009.

4.Журнал «Управление персоналом»

5.Журнал «Справочник руководителя»

6.<http://www.aup.ru/> AUR.RU Административно-управленческий портал

Тема 11. Процесс принятия решений.

Тема 12. Контроль и его виды

Практическое занятие №18

«Деловая игра «Эффективность контроля»

Цель: закрепить теоретические знания о контроле как функции менеджмента; сформировать умения в области разработки системы контроля.

Задание 1. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
1.Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
1.Текущий контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
Заключительный контроль -анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

Задание 2. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая	Вид контроля	Содержание контроля
	1.Предварительный	
	2.Текущий	

дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	3.Заключительный	
---	------------------	--

Тема 11. Процесс принятия решений.

Практическое занятие №19

«Составление вариантов управленческих решений по конкретным ситуациям».

Цель: сформулировать этапы процесса принятия управленческого решения, факторы, влияющие на эффективность решения, методы принятия управленческих решений; сформировать умения принимать решения по алгоритму.

Задание 1. Информация для принятия решения:

Вы потерпели кораблекрушение в южной части Тихого океана. Основная ваша задача – продержаться до прибытия спасателей. Для этого у вас имеются: надувной плот, тысяча рублей и коробок спичек. Кроме этого, вы должны взять с собой все нижеперчисленные предметы, проранжировав их в порядке очередности (с 1 по 15). На первом этапе работа выполняется строго индивидуально, на втором – решение принимается группой, на третьем – вам дается экспертная оценка.

Предметы	Индивид.выбор	Групповой выбор	Экспертный выбор
Секстант			1
20 метров прозрачного пластика			11
Репеллент, отпугивающий акул			2
Бутылка водки			12
Приемник			13
Карта Тихого океана			3
Противомоскитная сетка			14
Зеркало для бритья			6
Две коробки шоколада			8
Канистра с нефтегазовой смесью			7
Коробка с проднабором			4
Рыболовная снасть			9
Надувная подушка			15
15метров нейлонового каната			10
Канистра с водой			5

Выполнив задание, вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Укажите этапы процесса принятия решения.
 2. Укажите факторы, влияющие на эффективность решения.
 3. Укажите методы принятия решения, которые были использованы в данной ситуации.
- После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Тема 13. Управление конфликтам и стрессами

Практическое занятие №20

Решение профессиональных задач

«Управление конфликтами и стрессами в организации»(1 час)

Цель приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть *функциональным*, ведущим к повышению эффективности организации, или *дисфункциональным*, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

Задание 1. Ознакомьтесь с представленными ситуациями и :

1.Определите типы конфликта.
2.Дайте свои рекомендации (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.

3. Обоснуйте предложенный вами способ управления конфликтом.

4. Ваши рекомендации по предупреждению возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2. Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. По старайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Рекомендуемая литература:

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент», В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента»

Курс лекций.

Тема 13. Управление конфликтам и стрессами

Практическое занятие №21

Решение профессиональных задач

«Движущаяся сила и мотивация конфликта»(3часа)

Цель: приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение, изучить методы разрешения конфликтов, показать как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе
Практическая работа проводится в виде деловой игры

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Существуют структурные и межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций. К структурным относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы

вознаграждений. К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуацией.

Методические указания

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера. Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов:

Этап 1. Группы должны письменно подготовить:

- перечень "А1", в котором они указывают какими они видят себя;
- перечень "А2", в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- перечень "Б" своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них, т.е. "что мы думаем о том, как они думают о нас".

Этап 2. Группы собираются вместе, зачитывают перечень "А" и перечень "Б". Результаты не обсуждаются.

Этап 3. Малые группы обсуждают все то, что они услышали и готовят перечень "В", т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень "А", где останется только относящееся к самой проблеме.

Этап 4. Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни "В", которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы они составляют один перечень "Г", включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень "Г" подвергнется той же процедуре обработки.

Этап 5. Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня "Г".

Задание

1. Составить перечни "А", "Б", "В" и "Г".

2. После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, что бы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 3. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она(он) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задание 4. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удается ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Задание 5. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Тема 14. Руководство: власть и партнерство

Практическое занятие №22

Решение профессиональных задач

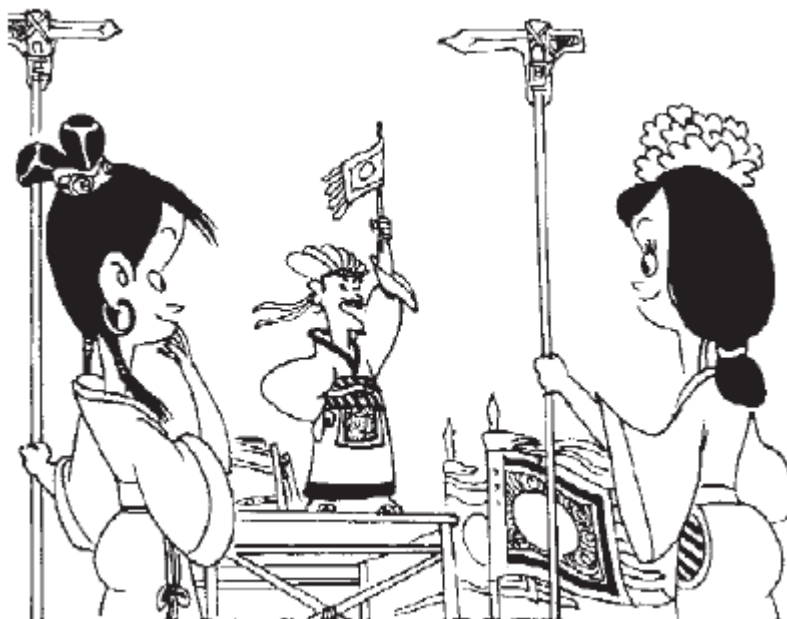
«Имидж менеджера» (семинар)

Цель: научиться использовать профессиональные советы по созданию имиджа менеджера

Вопросы к семинару

1. Внешняя сторона имиджа
2. Виды имиджа
3. Дрессс-код менеджера
4. Рисунок поведения менеджера
5. Визитная карточка менеджера
6. Офис и рабочее место менеджера

Приложение к практической работе



Составляющие имиджа

Понятие «имидж» давно не только известно в деловом мире бизнеса, но и активно используется для успешного достижения деловых целей и стремительного продвижения по службе. С этим понятием первыми активно в практическом аспекте начали работать зарубежные экономисты, занимающиеся предпринимательской деятельностью. Известно, что в 60-е годы американский экономист Болдуинг ввел в оборот понятие «имидж» и обосновал его необходимость в деловом преуспевании. Впоследствии имидж был взят на вооружение зарождающейся политологией, специалисты которой сделали имиджирование важной составляющей своей работы.

В настоящее время имидж стал ходовым товаром у всех, кто занимается предпринимательской и особенно политической деятельностью. В связи с постоянно возрастающим спросом на профессиональное имиджирование стало возможным появление новой профессии – имиджмейкер, то есть специалист по созданию имиджа личности и различных деловых и политических структур.

В переводе с английского слово «имидж» обозначает – образ или изображение. Тогда, как на самом деле это преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре, именно впечатление, а не оценка, как рациональный факт деятельности сознания. Имидж чаще всего заканчивается на такой первоначальной познавательной стадии, как представление. Можно говорить о том, что имидж располагается в подсознательной сфере или в слоях обыденного сознания. Тогда в чем же его доступность для восприятия людьми и что позволяет ему задерживаться в их сознании? Имидж, как конкретная психологическая продукция, является ценностным стереотипом, социальной установкой и конечно мечтой, к которой стремятся.

Имиджелогия – наука о том, как придать своему облику эффект личного обаяния, как овладеть умением «светиться людям». Конечно, счастлив тот, кому от природы даны подобные качества, но, увы, далеко не все являются его обладателями. Вот почему многие менеджеры проявляют интерес к имиджелогии, стремясь создать привлекательный индивидуальный облик. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, а тем более в менеджменте, не обрести уверенности и навыков эффективной коммуникации с людьми.

Имидж – как увеличительное стекло, позволяет наиболее зрительно проявиться деловым и личностным качествам человека. Благодаря ему можно привнести в повседневное общение комфорт, создать доброжелательную обстановку в рабочем офисе.

Менеджерская деятельность немыслима без располагающего облика того, кто занимается организацией и общением с клиентами

В управленческой имиджологии проблема создания притягательного облика менеджера, обеспечение его личностного воздействия на тех, с кем он соприкасается, является центральной проблемой. Важным разделом имиджологии является концепция о функциях имиджа. Их четкое понимание дает возможность менеджеру правильно определить свое отношение к имиджологии, серьезно заниматься работой над своим обликом как самостоятельно, так и с привлечением специалистов-имиджмейкеров.

Функции имиджа разделяются на две категории: ценностные и технологические. Кратко рассмотрим их.

Ценностные функции имиджа:

1. Личностно-возвышающая.

Благодаря положительному имиджу создается облик личности, который подчеркивает ее духовное достоинство, визуально опредмечивает ее лучшие душевные характеристики и в целом демонстрирует ее индивидуальную незаурядность.



2. Психотерапевтическая.

Личность, обладающая обаянием, обречена на людское внимание и признание, что пополняет, а в ряде случаев восстанавливает ее биоэнергетику, о чем свидетельствует ее устойчивое положительное настроение, оптимизм в достижении своих целей и уверенность в себе. Реализация ценностных функций имиджа ориентирована на создание в самой личности так называемой подъемной силы, за счет которой она с меньшими психофизическими затратами добивается жизненного успеха и общается с людьми.

3. Субъективное предназначение ценностных функций имиджа.

Создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей, а значит облегчал им общение с таким человеком, стимулировал быть с ним более открытым (доверять свои взгляды и желания, рассчитывать на понимание своих проблем, выражать ему симпатии).

4. Объективное предназначение ценностных функций имиджа.

По свидетельствам очевидцев, Мэрилин Монро не обладала сколь-нибудь ярким актерским талантом, но посмотреть на нее стремились люди различных социальных слоев, вплоть до глав государств. Подобный успех объясняется прежде всего неповторимостью и личностной яркостью. Этот пример лишний раз подтверждает, как много значит обладать бесценным даром нравиться людям. Понятно, что не всем дано иметь такие мощные генетические задатки или развитые способности быть обаятельным. В этой связи возникает вопрос: насколько возможно каждому человеку обладать таким имиджем? И, кстати, этот вопрос волнует очень многих, ведь не многие люди имеют яркую внешность, красноречие, являются жизненно преуспевающими.

Начальное положение имиджологии – «светиться людям». В этом утверждении большая доля правды. Визуальная доброжелательность и техника расположения к себе свойственны каждому, кто настойчиво хочет овладеть технологией самопрезентации. Поэтому необходимо очень серьезно относиться к этому главному понятию имиджологии.

Самопрезентация – это умение подать себя, расположить к себе, привлечь внимание актуализируя интерес людей к своим каким-то внешним качествам. Самопрезентация пользуется большим спросом в театре, шоу-бизнесе и в политике. В данных сферах хорошо известно, что недостаточно иметь талант, надо уметь понравиться публике. В государственной сфере самопрезентация во многом определяет успех политических деятелей.



В умении создавать подобный успех, конечно, профессионально заинтересован каждый менеджер. Его достижения или неудачи в овладении самопрезентацией окажут непосредственное влияние на личный авторитет в своей сфере бизнеса, на деловое общение с клиентами. Прежде чем заниматься самопрезентацией, необходимо проникнуться пониманием взаимосвязи ценностных и технологических функций имиджа. Ведь даже спонтанная их реализация является личностной самопрезентацией, результативность которой будет возрастать по мере сознательного овладения этими функциями и перевода знаний о них в практическое умение. Достижение последнего, самым решающим образом можно достичь, если практически овладеть технологическими функциями имиджа.

Технологические функции имиджа:

1. Социальная адаптация.

Благодаря правильно подобранному имиджу возможно быстрое вхождение в конкретную социальную среду, расположение к себе людей, достижения с ними самых продуктивных и доброжелательных контактов.

2. Высвечивание лучших личностно-деловых характеристик.

Это значит подчеркнуть свои наиболее привлекательные качества, вызывая у людей доверие, симпатию и обращая их внимание на свои профессиональные достоинства.

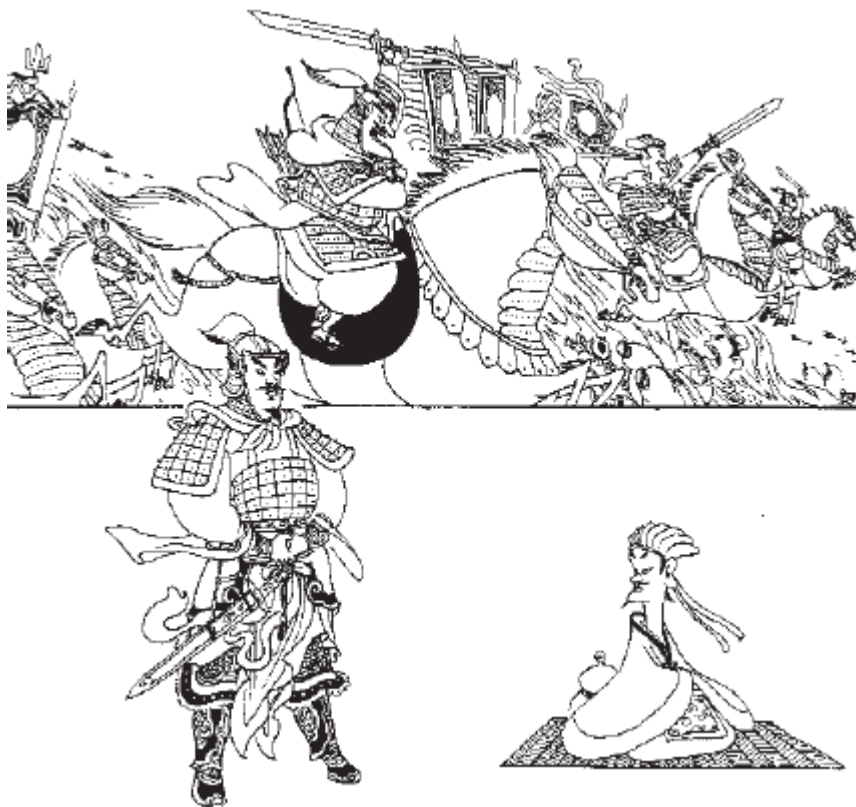
3. Сглаживание или сокрытие негативных личностных данных.

То есть посредством одежды, прически, макияжа, великолепных манер поведения отвлечь взгляд людей от собственных недостатков.

4. Концентрация внимания людей на себя.

Другими словами, умение «светиться» людям всегда обращает их внимание к тому, кто излучает неординарность и доброжелательность, а значит они будут заинтересованы в общении и работе именно с такой личностью.

5. Расширения возрастного диапазона общения.



Это означает не замыкание личности в своем возрастном имидже, визуальное свидетельство современных манер общения и соблюдения последних тенденций моды, что позволит расширить круг контактов и успешно заниматься профессиональной деятельностью в разновозрастных социумах.

Перечисленные две функции имиджа – ценностная и технологическая являются приоритетными составляющими самопрезентации. Зная эти функции и методично упражняясь в их реализации как самостоятельно, так и с помощью имиджмейкера, менеджер выстраивает свой индивидуально-личностный и профессиональный имидж. Чем заметнее проявление в типовом имидже менеджера его самобытных характеристик, способствующих достижению устойчивого делового успеха, тем ярче он предстает перед людьми как личность заслуживающая особого внимания.

Самопрезентация – это искусство, владея которым менеджер может визуально выразить данное ему природой личностное величие и скрыть то обыденное или примитивное, что неизбежно имеет место в каждом человеке. Пусть его облик располагает людей говорить о нем, как о современном, деловом, доброжелательном профессионале. Обаятельный имидж менеджера – это проявление его ума и образованных манер поведения. В целом по отношению менеджера к имиджелогии можно судить о нравственной ответственности как профессионального управленца, деловые успехи которого напрямую связаны с поддержкой и уважением тех, с кем он работает.

Технология самопрезентации – это классический пример органического синтеза духовной и материальной технологий.

Прежде чем приступить к освоению технологии самопрезентации необходимо первоначально осуществить ряд действий:

- Разработку «Я – концепции» как субъективной основы самонастроения на создание личного имиджа;
- Создание начального наброска собственного имиджа;
- Консультирование с имиджмейкером и подготовка проекта собственного имиджа;
- Подготовка необходимых условий для реализации технологий по воспроизводству имиджа;
- Реализация и «обкатка» созданного имиджа в реальных условиях;

- Сбор информации по оценке эффективности своего имиджа.

Прежде чем приступить к вышеописанным действиям, необходимо строго учитывать, что создание эффекта личного обаяния, а это конечная цель технологии самопрезентации, предполагает взвешенный и объективный подход менеджера к оценке своих личностных данных. Фактом является то, что люди с недостатками внешности имеют заниженное чувство самоуважения. Многие судят о себе только наблюдая за реакцией других. Нередко перед менеджером возникает проблема вывести себя из психологического состояния «гадкого утенка», изменить свою «Я – концепцию».

Чем объективнее будет составлен анализ внешних характеристик и внутренних качеств менеджера, тем реальнее создать результативную технологию достижения «эффекта личного обаяния». По каким критериям необходимо собирать информацию для такого анализа? Внутренние данные: профессионализм, доброжелательность или душевность, воля, нравственная зрелость, умственные преуспеяния.

Внешний образ: физиогномические характеристики, соматические данные, кинесические особенности, стиль одежды, состояние волос, предпочтения при выборе прически.

Особо следует подчеркнуть желательность наличия следующих психологических качеств: коммуникabельность, терпимость, интуитивность, рефлексивность, эмпатичность. Их актуализацию мы выделяем преднамеренно. Даже обладая всеми перечисленными характеристиками внешнего образа и внутренних данных, но при отсутствии или недостатке названных психологических качеств, усилия по реализации технологий самопрезентации не дадут полноценного результата. Акцентируя ваше внимание на технологическом значении специфических качеств личности, благодаря которым процесс построения имиджа делается более инструментальным, следует особо остановиться на важности ее умственных преуспеяний. Проведенное обследование умственного развития ряда популярных персон современности позволило объяснить феномен популярности Мадонны. При ее скромных физических и вокальных данных она добилась как актриса значительных коммерческих успехов, войдя в книгу рекордов Гиннеса. По системе тестов, отражающих в цифрах умственные способности личности и познанию нового, при норме 100 баллов президент Джон Кеннеди имел 119 баллов, Мадонна – 140.

Технологические позиции самопрезентации

Ознакомление с технологическими позициями самопрезентации имеет несколько практических целей.



Во-первых, помочь менеджеру понять, как складывается технологическая цепочка самопрезентации, а потому грамотно выстраивать свой личностный имидж, обходясь без советов специалистов.

Во-вторых, обезопасить менеджера от недоброкачественных исполнений функций приглашенных специалистов по созданию имиджа, которые используя стандартные варианты, иногда неоправданно завышают цену своих услуг.

В-третьих, благодаря изучению реакции окружающих людей на свой имидж, менеджер может осуществлять самоконтроль за своим поведением и принимать меры по его совершенствованию.

Проблема качества результата самопрезентации является проблемой номер один. Важно не оперативное создание имиджа менеджера, главное наиболее визуально выделить его лучшие личностно-деловые качества. Вот почему необходимо помнить всегда и везде слова сказанные Леонардо да Винчи: «Не столь важно знание фактов, сколько знание связи между ними».

Подобное знание дает ознакомление с логикой построения «Общей технологии самопрезентации», которая операционно состоит из четырех основных технологических позиций:

1. Визуализация облика.
2. Коммуникативная механика.
3. Вербальный эффект.
4. Флюидное излучение.

Рассмотрим подробнее каждую из четырех технологических позиций.

Визуализация облика

Составляющими первой технологической позиции – визуализацией облика, являются три мини-процедуры:

- фейсбилдинг: гигиена лица, физиогномика, косметологическая коррекция, макияж или визаж, уход за волосами и подбор соответствующей прически (или парика);
- кинесика: пластика тела, элегантность поз и манер, искусство жеста, здоровый образ жизни;
- стиль одежды: современные тенденции в мире мужской и женской моды, умение носить одежду, эффект аксессуаров.



Внешний образ человека является наиболее наглядным его проявлением, поэтому эффективно воздействует на такой анализатор наших ощущений, как зрение. Через зрение гораздо проще всего войти в психическое пространство личности; предоставить информацию о себе, вызвать определенные эмоции, дать интеллекту «пищу» для размышлений.

Реализация сопоставления ценностных и технологических функций имиджа основана прежде всего на обеспечении визуализации облика, например на таких его достижениях, как ухоженность лица и удачное нанесение на него макияжа. К сожалению многие мужчины недооценивают значение повседневного ухода за своим лицом и подбора в ряде случаев специального макияжа. В имиджмейкерских кругах бытует выражение: «В 20 лет у вас лицо такое, какое дал вам Бог, в 30 лет – какое сделали, в 40 – какое хотите, чтобы видели, а в 50 лет – какое заслужили».

Безусловно, в самопрезентации огромное значение имеет пластика движений тела и элегантность манер. Умение правильно сидеть или двигаться, достойно смотреться во время деловых переговоров, искусно используя мимику и жесты, соответствие вашей одежды требованиям последних веяний моды и конкретной ситуации, правильное использование аксессуаров – все это придает менеджеру внешнюю уверенность и респектабельность.

Коммуникативная механика

Составляющими второй технологической позиции – коммуникативной механики являются следующие мини-процедуры.:

- закрепление своего облика в психическом пространстве личности, то есть использование коммуникационного, перцептивного и интерактивного общения;

- создание так называемых «следов памяти» у личности, на которую оказывается воздействие, в виде ярких впечатлений производимых обликом;
- умение «не сжигать мосты общения», то есть прикладывать все усилия, в виде такта, комплимента, намек на заинтересованность дальнейших и продолжительных контактов, чтобы сформировать положительную установку на себя.



Назначение данной составляющей в самопрезентации менеджера можно ярче всего выразить следующим суждением: «Со слов человека можно только заключить, каким он намерен казаться, но каков он на самом деле, приходится угадывать из его мимики, ужимок, то есть тех движений, которые он делает непроизвольно».

Коммуникативность – это интеграция всех визуальных средств, благодаря которым он активно включается в человеческое взаимодействие, позволяет держать кого-то на той дистанции общения, в которой заинтересована, используя при этом «эффект фейсбилдинга».

В первой стадии рассматриваемой технологической позиции все усилия менеджера направлены на актуализацию внимания к себе. Наиболее результативно это можно выполнить благодаря различным вопросам взаимодействия с людьми.

Если иметь в виду интерактивное общение, то здесь мы говорим непосредственно о деловом сотрудничестве. На коммуникативном уровне речь идет об умении организовать информационный обмен между менеджером и клиентом. В этой связи полезно использовать различные виды деловых встреч, совещаний, переговорных процессов.

Перцептивное общение – это углубленное восприятие человека человеком за счет использования им невербальных средств воздействия. Не случайно в имиджологии существует формула «80–20», в ней первая цифра – эффект воздействия в общении людей визуальных характеристик, вторая цифра – эффект речевого воздействия. Это подтверждает, что наглядная выразительность личности является очень мощным фактором вхождения в наше психическое пространство. Если учитывать существование двадцати тысяч мимических выражений, огромного количества разновидностей смеха, разнообразие поз и манер, видов и цветов одежды, то не требуется приводить аргументы о важности умелого использования менеджером перцептивных приемов общения.

Чем эффективнее и лучше выстроено общение с людьми, тем больше шансов у менеджера окружить себя ореолом признания. И самое главное – создать и произвести благоприятное впечатление в виде откровенных симпатий, желаний пролонгировать с ним деловые контакты. Следует всегда демонстрировать свою готовность к сотрудничеству и располагать к доверительным взаимоотношениям.

Для закрепления продуктивного общения можно воспользоваться обменом визитками, собственноручно, иногда, вписывая свой мобильный или домашний телефон в визитку. Как правило, данный жест всегда воспринимается как искренняя заинтересованность к поддержанию дальнейших деловых взаимоотношений. Особо будьте бдительны, когда в общении возникают конфликтные ситуации. Менеджеру необходимо проявлять интеллигентную изобретательность, чтобы не допустить возникновения какого-либо урона своему имиджу. Лучше всего не раздражаться и уступать в споре, так как в спокойном состоянии она уладится сама собой, чтобы

потом не приходилось жалеть, что ссора не была прекращена вначале. Еще Вальтер говорил: «Из двух ссорящихся более виноват тот, кто умнее».

Вербальный эффект

Вербальный эффект – третья технологическая позиция. Ее составляющими являются следующие мини-процедуры:

- психолого-дидактическое обеспечение речевого воздействия;
- минимизация дисперсионных потерь;
- использование стилей речевого общения;
- включение в речь «риторических уловок».

Несмотря на то, что речевому воздействию (вербальному) в имиджелогии отводится только 20 %, в менеджменте оно является самым универсальным способом формального и неформального общения, личного и профессионального влияния на людей.



Менеджеру следует учитывать, что людям, перед которыми он держит речь, нравится, когда выступающий улавливает их настроение и самочувствие; говорит о том, что их волнует или вызывает у них интерес; оперативно реагирует на их ожидания и претензии; предлагает различные варианты решения актуальных проблем; соблюдает логику изложения вопроса; толково обосновывает свою точку зрения; умеет найти необходимый консенсус при разрешении проблемы; может тонко использовать юмор и шутки в речи.

Желательно, чтобы менеджер путем постоянных упражнений мог искусно использовать все рекомендации для обеспечения эффекта своего речевого действия. Важно обращать внимание на постановку голоса, сюда включается комплекс специальных упражнений: от постановки осанки и освобождения от нерационального использования голоса, до специальных дыхательных гимнастик. Необходимо следить и за правильным построением слов в речи, избавляясь от ее засоренности, штампованных выражений, слов-паразитов и акцентологических ошибок. Возьмите на вооружение строчку М.Ю. Лермонтова: «На мысли дышащие силой, как жемчуг, низутся слова».

Флюидное излучение

Составляющими данной технологической позиции являются следующие мини-технологии:

- эмоциональное биополе;
- харизматическое воздействие.

У каждого человека в той или иной мере имеется биоэнергетический потенциал. Источники его образования весьма разнообразны. Это могут быть физические и физиологические энергетические производители нашего биоса, душевное и духовное состояние, а также искусственные ионизаторы, помогающие повысить работоспособность. Человек может обладать как положительной, так и отрицательной биоэнергетикой.



Последнее, кстати, очень нежелательное достояние. Не придавая своей отрицательной биоэнергетике важного значения, а ее образование может иметь различные истоки: плохой характер или болезненное реагирование на магнитные колебания, неудачи в личной или деловой жизни, недомогание или повышенная мнительность, можно носить вокруг себя зерна недоброжелательности и даже отторжения. Поэтому предлагаем два совета. во-первых, зная об этой своей особенности используйте релаксационные, медитативные меры по выводу отрицательной энергии из вашего организма.

Во-вторых, прилагайте максимальные волевые усилия и жестко контролируйте свое общение, так как многие люди не приемлют агрессивного общения с ними.

Любое деловое общение – это значительные энергетические затраты. Чем больше энергетический потенциал менеджера, тем шире эмоциональное биополе, а значит более сильное воздействие на собеседника он оказывает во время общения.

Особым успехом в вербальном общении пользуются те личности, которые наделены харизмой, что в переводе с греческого обозначает дар в виде мудрости, героизма или святости. Такой человек бывает одарен особой сигматической способностью притягивать к себе людей.

Харизматические менеджеры являются наиболее профессионально преуспевающими. Им охотно доверяют клиенты и партнеры. Эффект флюидного излучения можно повысить с помощью правильно поставленной улыбки, эффектного интонирования, умению экспрессивно держаться, дарить людям доброжелательный взгляд.

Нет необходимости расстраиваться тем, кто думает, что не наделен харизмой от природы. Драматург А. Вампилов всегда подчеркивал, что каждый человек – творец, только ему необходимо помочь раскрыться.

Пять типичных ошибок, которые допускают менеджеры при несоблюдении требований к своей самопрезентации.

- Первая ошибка – непринятие во внимание формы своего лица. В зависимости от роста и фигуры необходимо так подобрать стрижку, макияж, стиль одежды и т. д., что могло бы приблизить форму головы к овальной форме или не делать лицо самым выступающим компонентом своего имиджа.

- Вторая ошибка – неумение улыбаться, соблюдать корректную или доброжелательную мимику. Кроме того, душу человека можно узнать когда он смеется. При смехе работают до 80 мышц лица, что способствует доставке кислорода в мозг, снижению кровяного давления и обезвреживанию дистресса.

- Третья ошибка – недооценка физической тренировки тела, правильных поз и жестов. Говорят, что вместе с выправкой тела выправляется и душа.

- Четвертая ошибка – несоблюдение требований моды к одежде.

- Пятая ошибка – неправильно поставленный голос и речь. Плохой или неприятный голос раздражает людей, а потому отнимает у вас до 60 % вашего имиджа. Голос весьма часто выдает истинные чувства человека, ибо его речь, складываясь как информационный продукт в голове,

первоначально исходит из сердца. По тому, как он звучит, какими словами наполнен, насколько эмоционально окрашен, можно многое узнать о человеке.

Достойный имидж менеджера – это наглядный показатель его отношения к себе и к людям, с которыми он работает. Самопрезентация – это подтверждение высокого уровня профессионализма менеджера, умственной зрелости, нравственной ответственности и уважительного отношения к людям.

Практическое занятие №23

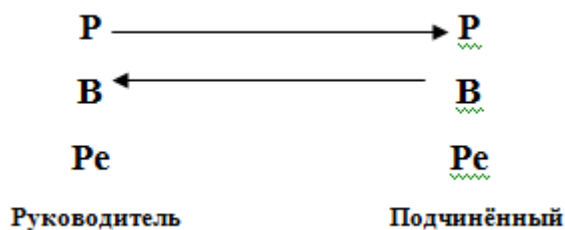
Решение профессиональных задач

Определение стиля управления по «Решетке менеджмента».

Цель: научиться использовать решетку менеджмента для решения профессиональных задач

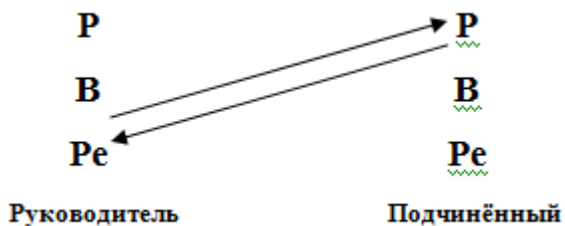
Формы трансакта(дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком , встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.

Ситуация 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз»

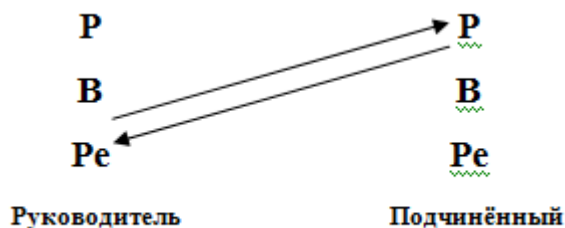


Ситуация 2 . Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Ситуация 3. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

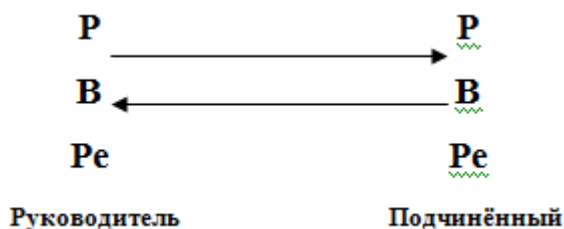


Ситуация 4. Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

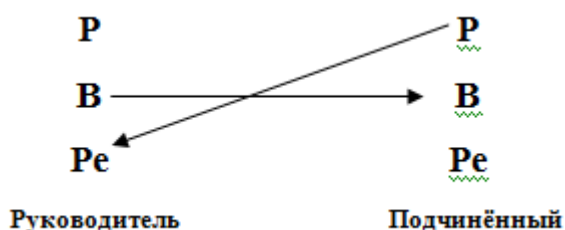


Формы трансакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.

Ситуация 5. Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.



Ситуация 6. Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации



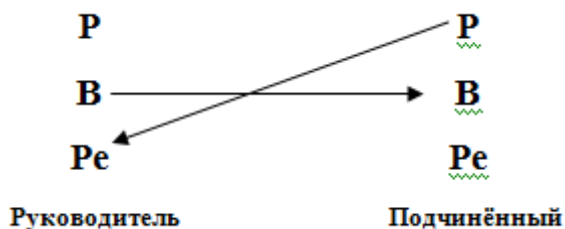
Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, - то, что имеется в виду (подтекст).

При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция – от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

Ситуация 7. Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.



Ситуация 8. Работник, придя на работу утром с похмелья, сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает»

Перед нами видимая транзакция Взрослый – Взрослый. На самом деле транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождение у родительского состояния Я начальника.

Е.Л.Драчева, Л.И. Юликов «Менеджмент» стр.171.